

Revisionsrapport 1702

Granskning av målstyrning

Vänersborgs kommun

Lars Näsström
Projektledare

Emil Biström
Revisionskonsult

Remmi Gimborn
Revisionskonsult

Februari 2017

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	4
1.3. Kontrollmål	4
1.4. Avgränsning.....	5
1.5. Metod.....	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1. Det finns en tydlig styrkedja från fullmäktige till nämnderna, styrkedjan är känd och implementerad.....	6
2.1.1. Iakttagelser	6
2.1.2. Bedömning.....	8
2.2. Kommunstyrelsen utfärdar tydliga direktiv för planerings- och budgetarbete inom kommunens olika verksamheter och inte minst tolkningen av fullmäktiges övergripande mål.....	8
2.2.1. Iakttagelser	8
2.2.2. Bedömning.....	10
2.3. Nämnderna har angivit verksamhetsmål och finansiella mål samt utformat nyckeltal för att kunna mäta måluppfyllelsen	10
2.3.1. Iakttagelser	10
2.3.2. Bedömning.....	12
2.4. Nämnderna följer upp och utvärderar verksamheternas resultat i förhållande till beslutade kvalitetskriterier och ekonomiska ramar	13
2.4.1. Iakttagelser	13
2.4.2. Bedömning.....	13
2.5. Det sker återrapportering till nämnd, kommunstyrelsen och fullmäktige..	14
2.5.1. Iakttagelser	14
2.5.2. Bedömning.....	14
Bilaga 1	16
Granskning av Barn- och utbildningsnämndens protokoll.....	16
Bilaga 2	17
Granskning av Socialnämndens protokoll	17

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har PwC genomfört en granskning av målstyrningen.

Revisionsgranskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- *Har kommunen en ändamålsenlig målstyrning som grund till god ekonomisk hushållning?*

Vår sammanfattande bedömning är att det i allt väsentligt finns en ändamålsenlig målstyrning som grund till god ekonomisk hushållning. Under granskningen har vi kunnat konstatera att styrmodellen har tydliggjorts i regler för mål- och resultatstyrning samt att den upplevs som i stort sett implementerad. Ansvarsfördelningen för respektive verksamhets budget är tydlig och det har förtydligats att mål och verksamhetsplan ska genomföras inom respektive nämnds budgetramar. Vi noterar dock att kommunen inte fastställt riktlinjer för god ekonomisk hushållning och vi ser därför ett behov av förtydligande på den punkten.

Nämnderna har, i enlighet med instruktionen, fastställt verksamhetsmål och finansiella mål. Minskningen av antalet inriktningsmål samt minskningen av antalet förväntade resultat upplevs som positivt men flera chefer framhåller att antalet aktiviteter, förknippade med mål och resultat, fortfarande är många samt att de också kan vara svåra att mäta.

I delårsuppföljningen framgår inte en utvärdering av de förväntade resultaten i förhållande till mått och aktiviteter samt ramar. Detta görs emellertid synbart av ansvariga chefer och framgår i Stratsys. Vi noterar att förvaltning och nämnder upplever att det är svårt att göra bedömningar. Måtten har en otydlig roll i styrkedjan och det saknas en fastställd målnivå på måtten.

När det gäller rapportering konstaterar vi att det finns en tydlig struktur, där anvisningarna för planeringsarbetet följs, det sker en kontinuerlig rapportering till nämnd samt kommunstyrelsen och fullmäktige.

Vi grundar vår bedömning ovan på utvärderingen av granskningens kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
Det finns en tydlig styrkedja från fullmäktige till nämnderna, styrkedjan är känd och implementerad	Kontrollmålet är uppfyllt
Kommunstyrelsen utfärdar tydliga direktiv för planerings- och budgetarbete	Kontrollmålet är uppfyllt
Styrelsen och nämnderna har angivit verksamhetsmål och utformat nyckeltal för att kunna mäta måluppfyllelsen	Kontrollmålet är delvis uppfyllt

Kommunstyrelsen och nämnderna följer upp och utvärderar verksamheternas resultat	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Det sker återsrapportering till respektive nämnd	Kontrollmålet är uppfyllt
Det sker återsrapportering till kommunstyrelsen som slutligen rapporterar till fullmäktige.	Kontrollmålet är uppfyllt

Rekommendationer

Utifrån de förbättringsmöjligheter vi konstaterat i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar att enhetliga riktlinjer för arbetet med god ekonomisk hushållning tas fram att gälla för samtliga nämnder och styrelser.
- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer att förväntade resultat i mål och resursplan är specifika, mätbara, attraktiva/utmanande, realistiska, tidsatta och accepterade (SMARTA), i enlighet med reglerna för mål- och resultatstyrning.
- Vi rekommenderar att mått även framgår i rapporterna till respektive nämnd så att resultaten i enlighet med reglerna för mål- och resultatstyrning kan följas av respektive nämnd.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun genomfört en revisionsgranskning av målstyrningen.

I kommunallagen stadgas att det i budgeten skall finnas mål för verksamheten som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

Mål skall användas annars är de meningslösa. Framgångsfaktorer för möjlighet att nå uppsatta mål är att de bryts ner och görs kända i organisationen. För god måluppfyllelse krävs att målen är kända, accepterade och arbetas med ända ut hos de enskilda medarbetarna. Det är de som dagligen möter kommunens brukare och medborgare på olika sätt. Att styrkedjan fungerar hela vägen från kommunfullmäktige och kommunstyrelse till förvaltningsorganisationens chefer på olika nivåer och slutligen till enskilda medarbetare är således avgörande för hur man kommer att lyckas med sina målsättningar.

De förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har i samband med sin riskanalys sett målstyrningen som ett angeläget område att göra en fördjupad granskning inom.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att identifiera hur målstyrningsprocessen ser ut och bedöma om det sker ett ändamålsenligt arbete. Det är viktigt att processen för målstyrning är känd och tillämpad i verksamheterna, dvs. att det finns en efterlevnad och acceptans. Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- *Har kommunen en ändamålsenlig målstyrning som grund till god ekonomisk hushållning?*

1.3. Kontrollmål

Den övergripande revisionsfrågan ska besvaras utifrån följande kontrollmål:

- ✓ Det finns en tydlig styrkedja från fullmäktige till nämnderna, styrkedjan är känd och implementerad.
- ✓ Kommunstyrelsen utfärdar tydliga direktiv för planerings- och budgetarbete inom kommunens olika verksamheter och inte minst tolkningen av fullmäktiges övergripande mål.
- ✓ Styrelsen och nämnderna har angivit verksamhetsmål och finansiella mål samt utformat nyckeltal för att kunna mäta måluppfyllelsen.
- ✓ Kommunstyrelsen och nämnderna följer upp och utvärderar verksamheternas resultat i förhållande till beslutade kvalitetskriterier och ekonomiska ramar.
- ✓ Det sker återrapportering till respektive nämnd.
- ✓ Det sker återrapportering till kommunstyrelsen som slutligen rapporterar till fullmäktige.

1.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, Barn- och utbildningsnämnden samt Socialnämnden. Enkäten omfattar nämndsledamöter och chefer inom utvalda nämnder och förvaltningar. Granskningen avser år 2016 gällande den rapportering som berörda nämnder får till sig.

1.5. Metod

Denna revisionsgranskning utförs genom att inhämta information från styrande dokument och underlag från nämnderna som rör målstyrning, så som uppföljningar i tertiärrapport, genomgång av nämndens protokoll m.m.

För att få en uppfattning av hur målstyrningen upplevs fungera har en enkät skickats ut till nämnderna och samtliga chefer inom berörda förvaltningar. Enkäten hade en svarsfrekvens på 67 % och skickades ut till 106 personer.

Semistrukturerade intervjuer har genomförts med kommundirektör och utvecklingschef, nämndernas presidium och förvaltningschefer från båda förvaltningarna.

Inom socialförvaltningen har intervjuer även genomförts med enhetschefer och avdelningschefer samt utredare och kvalitetssamordnare. Inom barn- och utbildningsförvaltningen intervjuades även verksamhetschefer, ekonom, utvecklingsledare och personalspecialist.

2. Iakttagelser och bedömningar

I avsnittet presenteras de iakttagelser som gjorts under granskningen kopplat till respektive kontrollområde. Kontrollområdena är grunden för våra bedömningar och för att besvara revisionsfrågan.

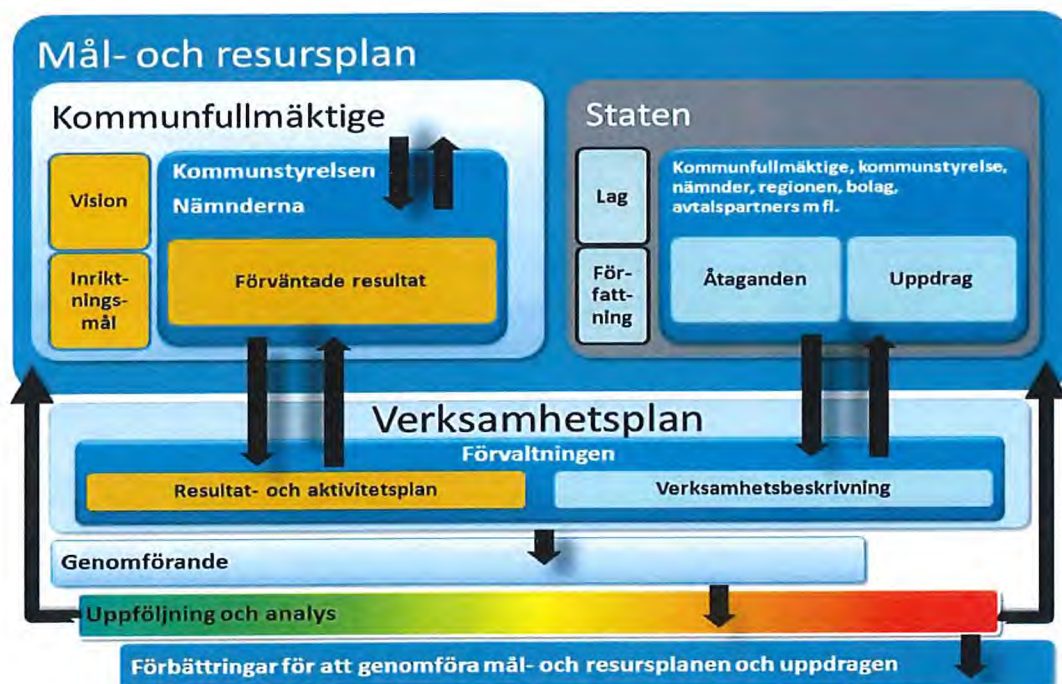
2.1. Det finns en tydlig styrkedja från fullmäktige till nämnderna, styrkedjan är känd och implementerad

2.1.1. Iakttagelser

Enligt kommunallagen och utarbetad praxis är det upp till varje kommun och dess fullmäktige att fastställa principerna för god ekonomisk hushållning. Utöver dessa principer ska fullmäktige fastställa målsättningar, som om de nås, ger en indikation på att kommunen har en god ekonomisk hushållning. Dessa mål bör omfatta såväl finansiella målsättningar som mål för verksamheten.

Dokumentstudier

Vänersborgs kommun har tagit fram regler för mål- och resultatstyrning, där kommunens styrkedja tydliggörs:



I kommunens regler för mål- och resultatstyrning framgår det att MRP¹ utgår ifrån beslutad vision, inriktningsmål, förväntade resultat med mått, uppdrag och åtaganden enligt lagar och författningar samt ekonomiska förutsättningar. Det framgår att styrprinciperna är tänkta att vara stabila över tid, oberoende av styrande majoritet. Den nuvarande styrmodellen fastställdes i december 2013.

¹ Mål- och resursplan

Fullmäktige fastställde fem områden med inriktningsmål kopplade till visionen i december 2013. Inriktningsmålen utgör den politiska viljeriktningen och omfattar följande områden:

- Invånare
- Samhällsutveckling
- Ekonomi
- Verksamhetsutveckling
- Medarbetare

Inriktningsmålen ska enligt styrprinciperna ange en strategisk och övergripande vägledning som till exempel öka, minska eller utveckla.

I kommunens mål- och resursplan för 2016 (MRP), sammanfattas kommunens syn på god ekonomisk hushållning:

”En kommun bör inte förbruka sin förmögenhet för att täcka löpande behov. De löpande intäkterna bör överstiga de löpande kostnaderna. Det ingår också att verksamheten ska utövas på ett ändamålsenligt och utifrån ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt.”

Fullmäktige har fastställt följande inriktningsmål för ekonomin:

- Nämnderna ska hantera beslutade budgetmedel rationellt och effektivt så att de gör mesta möjliga nytta för kommuninvånarna utifrån de uppgifter som kommunfullmäktige delegerat till dem.
- Kommunens tillgångar och skulder ska förvaltas på ett betryggande och effektivt sätt.
- Vänersborgs kommun ska i alla sammanhang eftersträva en välskött ekonomi. All verksamhet ska bedrivas i en anda av god ekonomisk hushållning och i enlighet med kommunfullmäktiges beslut om finansiella mål och ramar.

De övriga inriktningsmålen, invånare, samhällsutveckling, verksamhetsutveckling och medarbetare berörs i kommande avsnitt.

Intervjuer

Vid intervjuerna framkommer att kommunens målstyrning har utvecklats sedan nuvarande styrmodell togs fram 2013. Det nämndes att antalet inriktningsmål minskat från ca 350 till 14 inriktningsmål. Inriktningsmålen fastställs av fullmäktige för en mandatperiod. De nuvarande 14 inriktningsmålen har gällt sedan nuvarande mandatperiod inleddes 2015. Något som bl.a. förtydligats i styrmodellen är att det statliga uppdraget avseende lagstiftning och föreskrifter ingår.

Kommunstyrelseförvaltningen har tillsammans med förvaltningarna en arbetsgrupp som arbetar med frågor som rör kommunens uppföljningssystem, Stratsys. Det påpekades vid intervjuerna att förvaltningarna haft en resa med att lära sig systemet och att det har implementerats på förvaltningsövergripande nivå.

Det nämndes även att kommunstyrelseförvaltningen haft utbildningar i analys och visionsarbete vid chefstillfällen och chefsdagar. Det nämndes även att kännedomen om kommunens vision ska följas upp i samband med den kommande ledar- och medarbetarundersökning.

Enkätresultat

Majoriteten av respondenterna anser att styrkedjan är mycket tydlig (7,04 %) eller tydlig (67,61 %). Strax över 4 procent anser att styrkedjan är otydlig (2,82 %) eller mycket otydlig (1,41 %). 21 procent anser att den varken är tydlig eller otydlig. Respondenterna inom barn- och utbildningsnämnden och förvaltningen anser i en högre utsträckning att styrkedjan är tydlig.

Majoriteten instämmer helt (7,04 %) eller instämmer i stort sett (49,3 %) i att styrkedjan som helhet är implementerad i hela organisationen. 31 % anser att styrkedjan är delvis implementerad och 5,63 % instämmer inte i påståendet. 7 % anser sig inte veta om den är implementerad eller ej. Styrkedjan upplevs möjligen vara tydligare implementerad inom Barn- och utbildningsnämndens område.

89 procent av respondenterna anser sig ha mycket stor (36,11 %) eller stor (52,78 %) kännedom om sina verksamhetsmål. Ingen anser sig ha liten eller mycket liten kännedom.

2.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är uppfyllt. Vi kan utifrån genomgångna dokument konstatera att styrmodellen och styrkedjan i Vänersborgs kommun tydliggjorts i regler för mål- och resultatstyrning. I MRP framgår även styrkedjan lättbegripligt. Enkätresultaten bekräftar att chefer och nämnd upplever att styrkedjan är tydlig. I enkäten framgår det även att en majoritet upplever att styrkedjan helt eller i stort sett är implementerad. Vid intervjuerna uppgavs det att flertalet åtgärder vidtagits för att säkerställa att styrkedjan är tydlig för chefer i kommunen.

2.2. Kommunstyrelsen utfärdar tydliga direktiv för planerings- och budgetarbete inom kommunens olika verksamheter och inte minst tolkningen av fullmäktiges övergripande mål

2.2.1. Iakttagelser

Dokumentstudier

I kommunens anvisningar för budget 2016 ges en samhällsekonomisk bakgrund internationellt, nationellt samt rörande kommunsektorn. Det förtydligas vad god ekonomiskushållning innebär och att fullmäktige i Vänersborgs kommun fattat beslut om att inrätta en resultatutjämningsreserv. I budgetanvisningarna lyfts även befolkningsutvecklingen och en befolkningsprognos. Det tydliggörs hur prognosresultaten kan sammanfattas samt hur det påverkar nämndernas målgrupper. I anvisningarna tydliggörs inriktningsmålen för ekonomin, som är en grund för arbetet med mål- och resursplan samt de ekonomiska förutsättningarna inför 2016. Det nämns att förslag på finansiella mål läggs till fullmäktige i samband med förslag om MRP. Nämndernas justerade budgetramar för föregående år lyfts i anvisningarna. Kommunens ekonomiska förutsättningar inför 2016 med upprä-

ning av skatteintäkter, inflationskompensationen, internränta samt prognosticerad löneökning.

Nämndernas budgetförutsättningar lyfts slutligen och det hänvisas till planeringsunderlaget omvärldsanalys 2016-2018², som utgör en del av budgetberedningen samt ramsättningen av budget för 2016. I anvisningarna framgår det att nämndernas ramar justerats ned med undantag för kommunstyrelsen och Socialnämnden. Kommunstyrelsens budgetram omfördelas för att finansiera IT och Socialnämndens budget utökas totalt för att finansiera ett nytt äldreboende. Barn- och utbildningsnämndens budget justeras ner något, 39 tkr, för att finansiera nämndens IT. Det framgår att nämnderna har möjligheten att göra omfördelningar mellan verksamheterna.

Det framgår att anslagsnivåerna i MRP 2016 är på samma nivå som 2015. Kommunstyrelsen vill bevaka utvecklingen inom grundskola samt barnomsorg och att verksamheterna därför kommer att särredovisas i uppföljningar.

Nämnderna lämnar förslag på hur ramarna ska användas med en konsekvensbeskrivning samt åtgärder för att nå dessa, vilket är något som kommer att följas upp.

Nämnderna ska lämna in förslag till MRP 20 april inför kommande år. Det framgår vilka rubriker som ska användas:

1. Verksamhetsbeskrivning med volymutveckling
2. Nämndens förväntade resultat utifrån inriktningsmålen
3. Verksamhetsförändringar/ramanpassningar med ev. konsekvensbeskrivningar, besparingsåtgärder till ramanpassning ska anges utförligt med åtgärder
4. Ekonomiska resurser – resultaträkning med bokslut 2014, samt budget 2015 och 2016

I Vänersborg har man valt att förtydliga styrprinciperna och målstyrningen i regler för mål- och resultatstyrning. Det framgår att det sker uppdragsdialog i samband med budgetberedningen. I samband med detta stäms nämndernas förväntade resultat av utifrån inriktningsmålen. De förväntade resultaten fastställs därefter i samband med beslut om MRP.

I reglerna förtydligas kommunstyrelsen ansvarar för att leda kommunens förvaltning samt ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs av nämnderna. Det framgår att kommunstyrelsen är ansvarig för implementering av målstyrning inom kommunstyrelseförvaltningen.

Det framgår även att kommunstyrelsen och nämnderna senast i december ska besluta om verksamhetsplan för nästa år. Verksamhetsplanen ska hanteras inom beslutade budgetramar. Det förtydligas att verksamhetsplanen ska användas av förvaltningarna för att planera, följa upp, förbättra och rapportera sina verksamheter. Planen ska koppla verk-

² Omvärldsanalysen är ett omfattande omvärldsbevakningsunderlag som kommunens förvaltningar tillsammans tar fram årligen. I omvärldsanalysen beskrivs utvecklingen i omvärlden och hur den påverkar kommunens olika verksamheter.

samhetsstyrningen till inriktningsmål och förväntade resultat. Planen ska vara realistisk och aktiviteterna som nämns är sådana som förvaltningarna har för avsikt att genomföra. Det nämns även hur förvaltningarnas resultat- och aktivitetsplaner ska utformas.

I MRP fastställer fullmäktige utifrån nämndernas förslag, så kallade förväntade resultat. De förväntade resultaten är det som förväntas åstadkommas, erhållas eller uppnås. I reglerna för mål- och resultatstyrning framgår det att bra förväntade resultat är: Specifika, Mätbara, Attraktiva/utmanande, Realistiska, Tidsatta och Accepterade, benämnt som SMARTA mål. Kopplat till nämndernas resultat ska avgörande insatser som har bäring på de förväntade resultaten planeras in som aktiviteter.

I kommunens regler för mål- och resultatstyrning framgår det att MRP utgår ifrån beslutad vision, inriktningsmål, förväntade resultat med mått, uppdrag och åtaganden enligt lagar och författningar samt ekonomiska förutsättningar. Förvaltningen planerar i sin tur i sin verksamhetsplan, genomför denna och följer upp samt gör förbättringar så att målen, resultaten och uppdragen uppfylls.

Enkätresultat

Majoriteten tycker att ansvarsfördelningen för verksamhetens budget och dess planering är mycket tydlig (20 %) eller tydlig (53,33 %). Enbart 6,67 % anser att den är otydlig. Ansvarsfördelningen anses vara något tydligare inom barn- och utbildningsförvaltningen än inom socialförvaltningen.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet i allt väsentligt är uppfyllt och att regler och anvisningar är tydliga. Vi noterar att en majoritet av de som besvarade enkäten upplever att ansvarsfördelningen är tydlig. Det förtydligas även att mål och verksamhetsplan ska genomföras inom respektive nämnds budgetramar.

I MRP, reglerna för mål- och resultatstyrning samt anvisningarna anges olika definitioner för god ekonomisk hushållning och vi noterar att kommunen inte fastställt riktlinjer för detta. Sett till nämndernas egna definitioner i avsnitt 2.3, ser vi ett behov av ett tydliggörande. I lagstiftningen framgår det att god ekonomisk hushållning även rör mål för verksamheten.

Vi rekommenderar att enhetliga riktlinjer för arbetet med god ekonomisk hushållning tas fram att gälla för samtliga nämnder och styrelser.

2.3. Nämnderna har angivit verksamhetsmål och finansiella mål samt utformat nyckeltal för att kunna mäta måluppfyllelsen

2.3.1. Iakttagelser

Dokumentstudier

I MRP för 2016 har nämndernas förväntade resultat fastställts utifrån reglerna för mål- och resultatstyrning. Barn- och utbildningsnämnden har utifrån fullmäktiges inriktningsmål tagit fram 19 förväntade resultat:

- Andelen barn och ungdomar som upplever, trivsel, trygghet, arbetsro och motivation till lärande ska öka (område invånare)
- Öppettiderna i förskola och fritidshem ska i större utsträckning möta vårdnadshavares behov (område samhällsutveckling)
- Beslut ska fattas så nära verksamheten som möjligt (verksamhetsutveckling)
- Öka antal personal med hög kompetens och adekvat utbildning till verksamheten (medarbetare)

Barn- och utbildningsnämnden har definierat god ekonomisk hushållning inom nämndens verksamhetsområde inom fullmäktiges område ekonomi:

- Samverkan sker med hem, andra myndigheter och övriga aktörer
- Nämndens arbete ska präglas av långsiktighet och strategisk planering

Utöver fullmäktiges inriktningsmål har nämnden fastställt förväntade resultat utifrån samarbetet i samverkan Vänersborg. Samverkan Vänersborg är en gemensam styr- och ledningsstruktur mellan kommunen, kunskapsförbundet och Västra Götalandsregionen.

Socialnämnden har tagit fram 21 förväntade resultat utifrån inriktningsmålen, dessa rör bland annat:

- Ökat inflytande och delaktighet i erbjudanden och insatserna (invånare)
- Minskat våld i nära relationer (invånare)
- Skapa värdiga boenden för olika målgrupper (samhällsutveckling)
- God ekonomisk hushållning (ekonomi)
- Genomförd resursfördelningsmodell (ekonomi)
- Utveckla en systematisk förslagsverksamhet (verksamhetsutveckling)
- Ha en god arbetsmiljö (medarbetare)

Socialnämnden har i sin verksamhetsplan fastställt förväntade resultat som rör Samverkan Vänersborg.

Förvaltningarna har tagit fram nyckeltal kopplade till de förväntade resultaten för de målsättningar där det finns mätetal, vilket framgår i RA-planerna. I MRP och förväntade resultat framgår inte nyckeltalen, de är en del av uppföljningen i Stratsys.

Intervjuer

Vid intervjuerna uppgavs det att förändringen av styrmodellen i kommunen upplevs som positiv. Det nämndes att det minskade antalet inriktningsmål upplevs som förenklande

för nämnderna och det minskade antalet förväntade resultat som mer lätthanterligt för förvaltningarna.

Vid intervjuerna framkom det att förvaltningarna arbetar med att utveckla mål, mått och formuleringar i Stratsys. Det nämndes även att ett utvecklingsarbete som pågår är att underlätta bedömningen av nämndernas målsättningar utifrån måtten. Det finns ett kommunövergripande nätverk som arbetar med dessa frågor. Det framkom även att arbetet med uppföljning i Stratsys kan förbättras.

Cheferna inom förvaltningarna upplever att uppföljningen har blivit lättare sedan styrmodellen reviderats. Dock upplever vissa att antalet aktiviteter i RA-planerna är omfattande, vilket försvårar arbetet med uppföljning.

Vid intervjuerna framkom det att båda nämnderna och förvaltningarna upplever att de har för lite resurser i förhållande till sina uppdrag.

Enkätresultat

89 procent av respondenterna anser sig ha mycket stor (36.11 %) eller stor (52.78 %) kännedom om sina verksamhetsmål. Ingen anser sig ha liten eller mycket liten kännedom. 74 procent anser att även kollegorna har mycket stor (25 %) eller stor (48.61 %) kännedom om verksamhetsmålen. Inte heller här svarar någon att kännedomen är liten eller mycket liten. Inom Socialnämnden finns en något bättre kännedom om verksamhetsmålen än inom Barn- och utbildningsnämndens område.

62.5 procent anser att verksamhetsmålen är tydliga och 4 procent att de är mycket tydliga. 4 procent anser att de är otydliga.

8 procent anser att verksamhetsmålen är mätbara. 83 procent anser att verksamhetsmålen är delvis mätbara. 8 procent anser att de inte är mätbara.

64 procent anser att verksamhetsmålen behöver vara mätbara och inga större skillnader kan urskiljas mellan Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden.

Majoriteten anser att de finansiella målen är mycket tydliga (23.94 %) eller tydliga (47.89 %) samt mätbara (46.48 %) eller delvis mätbara (38.03 %).

39 % av respondenterna anser att indikatorerna/måtten som mäter verksamhetsmålen är ändamålsenliga (38.03 %) eller mycket ändamålsenliga (1.41 %). 25 procent anser att de är otillräckliga. Respondenterna inom barn- och utbildningsförvaltningen anser att indikatorerna/måtten är ändamålsenliga i en högre utsträckning än vad respondenterna inom Socialnämnden upplever.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt. Vi kan konstatera att nämnderna fastställt verksamhetsmål och finansiella mål. Vi noterar att kännedomen om målen är mycket hög bland verksamheternas chefer och nämnderna. Vi noterar att nämndernas förväntade resultat inte fullt ut är i enlighet med reglerna för mål- och resultatstyrning, s.k. SMARTA mål. Vi kan konstatera att antalet förväntade resultat är högt, vilket kan försvåra en strategisk styrning. I Vänersborg fastställer förvaltningarna måtten.

Vi noterar att respondenterna upplever att resursfördelningen inte är välfungerande samt att verksamhetsmålen inte uppfattas realistiska utifrån budget. Vänersborgs kommun har haft en begränsad uppräkningsbudget under 2016, vilket torde påverka enkätresultaten. I anvisningarna till budget samt i regler för mål- och resultatstyrning framgår det att arbetet med förväntade resultat ska ske inom beslutade budgetramar.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer att förväntade resultat i MRP är SMARTA, i enlighet med reglerna för mål- och resultatstyrning.

2.4. Nämnderna följer upp och utvärderar verksamheternas resultat i förhållande till beslutade kvalitetskriterier och ekonomiska ramar

2.4.1. Iakttagelser

Dokumentstudier

Enligt kommunens styrprinciper ska nämnderna följa upp mål och budget tre gånger årligen, i delårsrapporter. I Vänersborg upprättas delårsrapporterna per den sista april, augusti samt december. Vi har tagit del av Barn- och utbildningsnämndens och Socialnämndens delårsrapporter. Måtten framgår inte i delårsrapporterna, enbart i Stratsys. Däremot framgår andra verksamhetsmått. I den ekonomiska uppföljningen framgår åtgärder för att få en budget i balans.

I delårsrapporterna beskrivs de aktiviteter som genomförts för att arbeta mot fullmäktiges inriktningsmål samt nämndens förväntade resultat. Det görs bedömningar med trafikljusens färger samt en beskrivning om resultatet uppnås, delvis uppnås eller om det inte uppnås.

Intervjuer

Vid intervjuerna nämns det inom kommunstyrelsen samt Socialnämnden att det är svårt att göra bedömningar av måluppfyllelsen för de förväntade resultaten. Det kommunövergripande nätverket arbetar enligt intervjuerna med frågan. Något som även nämndes vid intervjuerna var att politiker undrat hur bedömningarna av måluppfyllelse görs.

Enkätresultat

Majoriteten (64.79 %) anser att det sker en tillräcklig rapportering av ekonomiskt utfall och budgetprognos till ansvarig nämnd. 24 procent anser att dom inte vet om tillräcklig rapportering sker. Några skillnader i svar mellan nämnderna kan inte skönjas.

Nästan samtliga respondenter (95.78 %) vet alltid (46.48 %) eller nästan alltid (49.3 %) hur rapporteringen ska ske (från vem, till vem och varför). Något bättre resultat inom barn- och utbildningsnämndens område.

40 procent anser att det sker en systematisk utvärdering av verksamhetsmålen. 53 procent anser att det delvis sker. Svaren skiljer sig inte nämnvärt mellan nämnderna.

2.4.2. Bedömning

Kontrollmålet är delvis uppfyllt. I delårsuppföljningen framgår inte en utvärdering av de förväntade resultaten i förhållande till mått och aktiviteter samt ramar. Detta görs emellertid synbart av ansvariga chefer och framgår i Stratsys. Vi noterar att förvaltning och

nämnder upplever att det är svårt att göra bedömningar. Måtten har en otydlig roll i styrkedjan och det saknas en fastställd målnivå på måtten.

I sammanhanget rekommenderar vi att mått även framgår i rapporterna till respektive nämnd så att resultaten i enlighet med ”Regler för mål- och resultatstyrning” kan följas av respektive nämnd.

2.5. Det sker återrapportering till nämnd, kommunstyrelsen och fullmäktige

2.5.1. Iakttagelser

Dokumentstudier

Vi har gått igenom de båda nämndernas tillgängliga protokoll från oktober 2015 – september 2016 för att följa besluts- och rapporteringsflödet i de frågor som berör målstyrningen, se bilagorna.

Socialnämnden behandlar frågor som rör mål, ekonomi och nyckeltal vid samtliga sammanträden. Nämnden har en s.k. månadsuppföljning som görs utifrån tidigare beslut i nämnden. I månadsuppföljningen redovisas bl.a. ekonomi, sjukfrånvaro, mertid, övertid samt väsentliga nyckeltal. Förvaltningens verksamhetsplan för 2016 rapporterades i december 2015.

Barn- och utbildningsnämnden följer upp budget, nyckeltal samt systematiskt kvalitetsarbete vid de sammanträden där bokslut för föregående år inte behandlats. Verksamhetsplanen för 2016 rapporterades till nämnden i december 2015.

Intervjuer

Vid intervjuerna uppgavs det att återrapporteringen till kommunstyrelse och kommunfullmäktige genomförts enligt tidsplanen. Kommunstyrelsen får ekonomisk rapportering månadsvis.

Enkätresultat

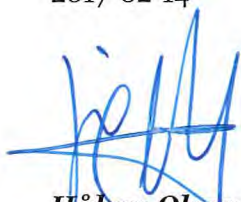
Majoriteten (83,1 %) upplever att uppföljningen av ekonomi och budget är tillräcklig. 14 procent anser att så inte är fallet. Svaren mellan nämnder och verksamheter är mycket lika.

Majoriteten instämmer helt (15,49 %) eller instämmer i stort sett (47,89 %) att tillräcklig uppföljning av resultat kopplade till verksamhetsmålen. Strax under 6 % instämmer inte att tillräcklig uppföljning sker. Respondenterna inom Barn- och utbildningsnämnden och förvaltningen instämmer till högre grad att tillräcklig uppföljning sker.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Vi kan konstatera att det finns en tydlig struktur, där anvisningarna för planeringsarbetet följs, det sker en kontinuerlig rapportering till nämnd samt kommunstyrelsen och fullmäktige.

2017-02-14



Håkan Olsson

Uppdragsledare

Lars Näsström

Projektledare

Bilaga 1

Granskning av Barn- och utbildningsnämndens protokoll

Informationspunkt med uppföljning från förvaltningen sker månadsvis.

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
2015-12-07, 133	Budget 2016, Mål- och resursplan 2016-2018: verksamhetsplan och detaljbudget	Förslaget antas
2015-12-07, 135	Verksamhetsuppföljning: Resursanvändning	Noterar info till handlingarna
2015-12-07, 138	Plan för systematiskt kvalitetsarbete	Fastställer planen
2016-01-25, 6	Bokslut 2015: Kort verksamhetsberättelse	Godkänner den upprättade korta årsredovisningen
2016-01-25, 7	Verksamhetsuppföljning: Nuläge, behov, långsiktig organisation	Noterar info till handlingarna
2016-02-22, 15	Verksamhetsuppföljning: Förskoleklass och fritidshem	Noterar info till handlingarna
2016-02-22, 16	Bokslut 2015: Lång verksamhetsberättelse	Ställer sig bakom den upprättade långa verksamhetsberättelsen
2016-03-21, 28	Bokslut 2017, Mål- och resursplan 2017-2019	Noterar info till handlingarna
2016-03-21, 29	Uppföljning mars: Budget, nyckeltal, systematiskt kvalitetsarbete	Noterar info till handlingarna
2016-04-18, 45	Uppföljning april: Budget, Nyckeltal, Systematiskt kvalitetsarbete, Personal- och kompetensbehov	Noterar info till handlingarna
2016-04-18, 46	Budget 2017, Mål- och resursplan 2017-2021	Ställer sig bakom budgetförslag 2017 till MRP 2017-2021. Begär extra ramökning avseende driftsbudget 2017
2016-05-23, 53	Uppföljning maj: Nyckeltal, Systematiskt kvalitetsarbete, kunskapsutveckling i förskolan	Noterar info till handlingarna
2016-05-23, 57	Delårsrapport med helårsprognos april 2016	Godkänner upprättad delårsrapport och överlämnar till ekonomikontoret
2016-05-23, 58	Budget 2016; Fördelning av tillägg om 16 mkr	Ställer sig bakom förvaltningens förslag
2016-06-20, 68	Uppföljning juni: Budget, Nyckeltal, Systematiskt kvalitetsarbete, verksamhetsuppföljning och systematiskt kvalitetsarbete	Noterar info till handlingarna
2016-09-19, 78	Verksamhetsuppföljning	Noterar info till handlingarna
2016-09-19, 79	Delårsrapport med helårsprognos 2016	Godkänner delårsrapport och överlämnar till ekonomikontoret

Bilaga 2

Granskning av Socialnämndens protokoll

Information från ordföranden, socialchefen, KPR, KRF, Beredningen för integrationsfrågor och Beredningen för drogpolitiska frågor sker månatligen.

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
2015-12-17, 207	Detaljbudget 2016 för Socialnämnden	Fastställer det upprättade förslaget, KS föreslås fastställa Socialnämndens anslagsbindningsnivåer
2015-12-17, 208	Socialförvaltningens verksamhetsplan 2016	Info läggs till handlingarna
2016-01-21, 4	Bokslut och årsredovisning för Socialnämnden 2015	Godkänns och överlämnas till KS
2016-01-21, 7	Information om organisationsförändring inom socialförvaltningen	Info läggs till handlingarna
2016-02-25, 21	Månadsuppföljning januari 2016	Info läggs till handlingarna
2016-02-25, 22	Verksamhetsberättelse för Socialnämnden 2015	Godkänns och överlämnas till KS
2016-03-31, 41	Månadsuppföljning februari 2016	Info läggs till handlingarna
2016-04-21, 63	Månadsuppföljning mars 2016	Info läggs till handlingarna
2016-04-21, 64	Mål- och resursplan för Socialnämnden 2017-2021	Beslutar om att begära hos KF om ramökning MRP lämnas till KS
2016-04-21, 65	Rapport Socialnämndens kvalitetsarbete 2015	Info läggs till handlingarna
2016-05-19, 82	Månadsuppföljning april 2016	Info läggs till handlingarna
2016-05-19, 83	Delårsrapport per april 2016 och helårsprognos 2016	Godkänner delårsrapport och överlämnar till KS
2016-06-16, 96	Månadsuppföljning 2016 för Socialnämnden	Info läggs till handlingarna
2016-08-25, 111	Månadsuppföljning juni och juli 2016	Info läggs till handlingarna
2016-09-22, 144	Månadsuppföljning augusti 2016	Info läggs till handlingarna
2016-09-22, 145	Delårsrapport per augusti med helårsprognos 2016 för Socialnämnden	Godkänns och överlämnas till KS